

資源・製錬、そして材料という
当社ならではのビジネスモデルを磨き上げ、
持続的な成長と企業価値の向上をめざします。

代表取締役社長

中里佳明



Q1 2015年度の業績について
お聞かせください。

業績は大幅な減収減益となりました。金属価格の下落が主な要因ですが、シエラゴルド銅鉱山の商業生産が遅れたことをはじめ経営上反省すべき点も多くあると認識しています。

2015年度の業績は大幅に悪化し、経常損益においては、前期比1,870億円減の128億円の損失となり、2001年度以来14年ぶりの経常損失となりました。主な要因としては、金属価格の下落があげられます。これら価格・為替要因による損失は対2014年度で1,160億円に達しています。また、シエラゴルド銅鉱山の開発プロジェクトの遅れにより減損損失を計上するなど、経営上反省すべき点も多くあります。

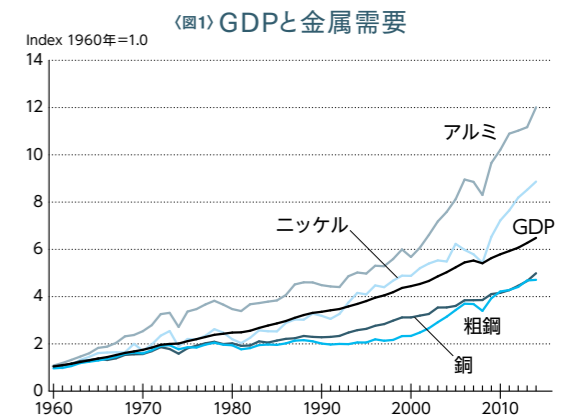
また、2015年度は、2012年中期経営計画(12中計)の最終年度でもありました。この12中計では、資源・製錬事業における大型プロジェクトの推進と、材料事業での構造改革が大きなテーマでした。資源・製錬事業については、タガニートHPALを順調に立ち上げることができた一方、シエラゴルド銅鉱山については、予定したフル生産までには至りませんでした。材料事業においては汎用品市場向けの半導体材料を中心に経営資源を投入していた体制から、市場をけん引する有力顧客との信頼関係を基に事業展開を行なう機能性材料を中心に経営資源を集中的に投入する体制へ経営の軸足をシフトする改革を進め、安定的かつ成長志向の収益基盤づくりに向けて確かな一歩を踏み出すことができたと考えています。

Q2 非鉄金属を取り巻く
現在の環境について、
どのようにお考えでしょうか？

非鉄金属の需要は、世界経済と連動して動くことが知られています(図1)。中長期的にみると、需要は回復に向かうと考えており、非鉄金属は引き続き成長産業であると考えています。

足元では、世界的に金属価格の低迷が続いています。中国をはじめとする新興国での需要拡大にけん引されてきた「スーパーサイクル」が終焉した影響が大きく、この低価格傾向は今後もしばらく続くと思われれます。また、資源ナショナリズムの台頭、鉱石の品位低下や鉱山の高地化など、資源開発プロジェクトを取り巻く環境も困難さを増しています。これらを考えると、非鉄価格はこの先も厳しい市況が続くという見方もあるかもしれません。

しかし、私はそのようには考えていません。社会に無くてはならない基礎素材である非鉄金属の需要は、世界経済の動向と連動する傾向があることが知られています。今後も長期的にみれば世界のGDPは引き続き伸びると予想され、それを考えるならば、中長期的には非鉄の需要は安定的に伸びていき、非鉄金属の価格は短期的には低迷するとしても、結果的に適正な水準に回復することが予測できます。



Q3 このような環境のもと、
将来に向けてどのような戦略が
重要なのでしょうか？

当社は、資源・製錬・材料という
3事業を連携させた世界でもユニークな
ビジネスモデルを展開しています。
それを競争力の源泉とした戦略を
推進していきます。

2015年度を振り返って、私が改めて実感
するのは、私たちが携わる資源・製錬という
事業はボラティリティ（価格変動の度合い）の大
きい産業であるということです。このような
環境のもと、当社が持続的な成長を遂げてい
くためには、私は大きく2つの命題があると
考えています。

その一つは、現在の事業をどのように成長
させていくかということであり、もう一つは、
このような外部環境の変化を大きく受けたとき
でも、十分耐えられる基礎的な体力をいかに
中長期的な視点で培っていくかということです。
私は、当社において、この2つの命題のキー
となるのが材料事業であると考えています。

当社は、資源・製錬に並ぶ分野として材料
事業の強化に取り組み、それが新たな成長ド

ライバーになりつつあります。一方、基礎体
力の強化としてはまず、菱刈鉱山など高品位
でコスト競争力の高い鉱山資産の延命化と収
益の安定化に引き続き取り組んでいきます。
それに加えて、現在、力を注ぐ材料事業を新
たなビジネスの柱に育てあげることで、外部
環境の変化にも耐えうる収益基盤を確固たる
ものにしていきたいと考えています。

資源・製錬・材料という3事業を連携させ
たビジネスモデルは、世界的にも他に類を見
ないものであり、それを当社の競争力の源泉
としていきます。

社会が必要とする高品質な素材や製品を安
定的に供給するということが、当社のなによ
りもの社会的責任であり、「ものづくり」の
会社として、有限な天然資源である鉱石を確
保することは、常に欠かすことのできない当
社の経営課題です。当社は2016年5月、す
でに12%保有していたモレンシー銅鉱山の権益
について13%追加取得し、当社単独で25%
を保有することができました。この施策も、
これまでの歩みを引き継いだ長期的な資源の
確保による次の世代における成長戦略の継続
という将来を見据えた経営判断です。



モレンシー銅鉱山

Q4 2015年中期経営計画について
お考えを聞かせてください。

変化する経営環境において、
資源・製錬では着実に
コスト競争力を向上させます。
材料事業は、
2015年中期経営計画における
成長戦略の中核として、
当社の収益基盤を支えることができる
体制を整えていきます。

金属価格の下落や資源開発プロジェクトの
困難化など、経営環境は大きく変化しており、
これらをどのように克服するかが2015年中
期経営計画の最大の課題です。経営環境の変
化に対して速やかに戦略を展開し、着実に成
果に結びつけ、その到達すべき目標をステ
ークホルダーの皆様と共有していきたいと考
えています。

資源事業では、まずシエラゴルダ銅鉱山にお
いて、課題であるフル生産の実現および大幅
なコストダウン、操業の安定化に取り組みま
す。また、銅の権益取得については長期ビジ
ョンの目標として掲げている年30万トンへの道筋
が見えつつあり、今後は目標と乖離のある金
の権益獲得について特に力を注いでいきます。

製錬事業については、コスト競争力を徹底
して強化していきます。銅については東予工
場での徹底したコストダウンと生産性向上、
ニッケルについてはタガニートHPALでの増
産およびHPAL技術を高めることでスカンジ
ウム回収やコスト競争力の強化を図ります。
当社は東予工場の銅製錬、ニッケルのHPAL
など世界トップクラスの技術を有しています。
この技術力、現場力をフルに発揮させ、厳し
い環境にも対応できる強靱な体質づくりを進
めていきます。

材料事業については、2015年中期経営計



画における成長戦略の核を担う事業です。金
属価格低迷の環境下においても、安定的な利
益を確保し、当社の収益基盤を支えることが
できる体制を整えていきます。

Q5 2015中期経営計画の核と
位置付けている
材料事業の具体的な戦略について
お聞かせください。

収益に貢献する製品の
新陳代謝を進め、
常にバランスのよいポ
ートフォリオを
実現するため、それ
を成し遂げる
ビジネスモデルを確
立し、
安定的な収益確保
を図っていきます。

材料事業では、従来の汎用品市場向けの半
導体材料中心の体制から当社技術の強みをよ
り活かすことができる機能性材料分野を中心



とした体制への事業構造改革を進め、安定的な収益基盤づくりと成長志向の両立に向けて、着実に成果をあげつつあります。その代表例がエコカー向け・二次電池用の正極材であり、スマートフォンなど通信機器向けのSAWフィルター用結晶材料です。現在、これらの車載部品や通信向けの電子部品は産業をけん引する成長分野です。当社は、資源・製錬と連携させたビジネスモデルによって安定的かつ高品質な材料供給に努め、この分野におけるトップランナーの企業と密接な信頼関係を築いています。現状は、顔の見えるお客様の要望に応えるために先行投資が続いていますが、2017年にはその投資回収の効果を収益に結

びつけるべく、現在の施策を結実させ、安定的に収益をあげる体質を確立していきます。

なお、2016年3月、住友エナジーマテリアル(株)の檜葉工場が竣工しました。福島県檜葉町において長期的にビジネスを展開することで、地域の復興支援にも貢献していきます。

Q6 CSRおよび人材育成についてのお考えを聞かせてください。

当社のCSRは、事業活動と一体のものとして考えています。また、人材育成は経営において常に最大の命題であり、「人材開発部」を新設してその体制を強化しています。

当社のCSRは、社会が求める高品質な素材や製品を安定的に供給するという本業そのものです。そのためには、当社の事業、特に、周辺地域へ与える影響が非常に大きい鉱山開発においては、地域社会からの信頼を得るこ

とが事業継続の大前提です。このことから、当社が事業活動を進めるうえでは、さまざまな分野において社会課題と向き合い真摯に対応していかなければなりません。

人材育成についても、常に経営において最大の命題です。現在、劇的に経営環境が変わろうとしている中、将来にわたって企業を継続的に成長させていくための原動力は「人材」にほかなりません。人材の育成・開発こそが今後の企業運営にとって大切であることから、2015年10月に「人材開発部」を新設しました。これは、その体制をさらに強化するための経営としての社内外へのメッセージと考えています。

Q7 コーポレート・ガバナンスについてどのようにお考えでしょうか？

コーポレート・ガバナンスへの取り組みをさらに徹底するため、新たに「基本方針」を策定し、社外取締役を増員するなど透明性の高い経営に努めています。

企業価値の最大化と経営の健全性を高いレベルで両立させるためには、コーポレート・ガバナンスの強化がきわめて重要な課題となります。

2016年2月に、コーポレート・ガバナンスについての取り組みをさらに徹底するために「コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定しました。また、より透明性の高い経営をめざして、取締役の人数は8名のまま、社外取締役を1名増員して3名体制としました。

買収防衛策も重要な経営課題の一つです。中長期にわたって当社独自のビジネスモデルを展開していくため、わが国の法制度なども考慮しながら、原則として株主の皆様のご判断に委ねるという考えのもとに施策を整えました。

Q8 最後にステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いいたします。

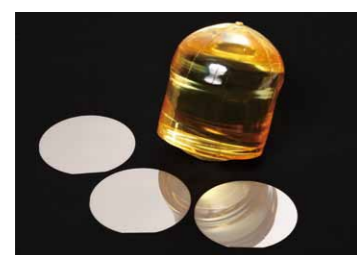
持続的な成長をめざしつつ健全な財務体質を維持するために自己資本比率50%以上が必要と考えています。なお、株主還元については2015年度より配当性向を30%以上としています。

資源・製錬事業は、プロジェクトの開発・運営に長い年月を要し、それに関わるリスクもけっして小さなものではありません。このため、当社は健全な財務体質を常に維持することが重要と考えており、自己資本比率50%以上を維持することを方針として堅持しています。

その他の財務体質強化の取り組みの成果として、2000年からの15年間にわたり当社の総資産は約3.1倍、自己資産は約4倍に増加しております。モレンシー銅鉱山の権益追加取得についても、このような健全な財務体質があったからこそ決断できたと感じています。ご支持をいただいていますステークホルダーの皆様には、改めて感謝の気持ちをお伝えいたします。

当社が420年以上という歴史の中で積み重ねてきた資源・製錬事業は、中長期的な視点で見れば、これからも引き続き成長分野であり続けます。今回の中期経営計画では、その資源・製錬、さらに材料の3事業を連携させた当社独自のビジネスモデルをさらに磨き上げていきます。

しばらくは厳しい経営環境が続くと予測されますが、このようなときこそ強靱な体質をつくりあげる機会と考え、全従業員が持つ力を結集し、持続的な成長をめざして、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。



LT基板(結晶とウェハ)
LT:タンタル酸リチウム